Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Creación de Empresas Sostenibles Lideradas por Mujeres en Colombia

Nro. Proyecto: CO-M1050 - Nro. Operación: ATN/ME-11301-CO

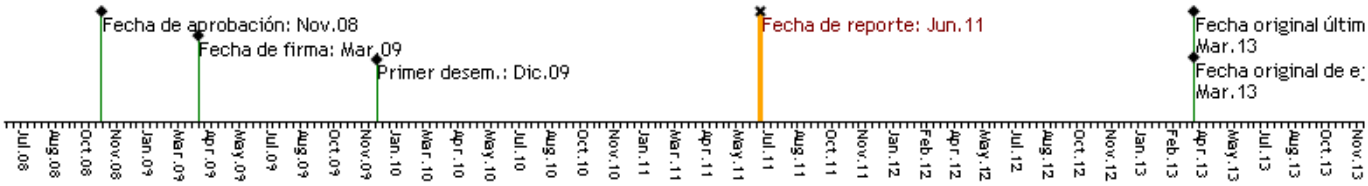
Propósito: Fomentar la creación de empresas sostenibles y competitivas dirigidas por mujeres, e impulsar su crecimiento a través del fortalecimiento de las habilidades de gestión empresarial, asistencia técnica, acompañamiento y consolidación de relaciones comerciales.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	COLOMBIA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDCT - Centros de desarrollo empresarial

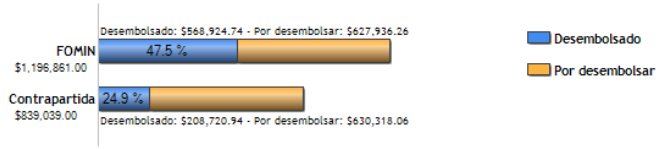
Agencia Ejecutora: Cámara de Comercio de Bucamaranga

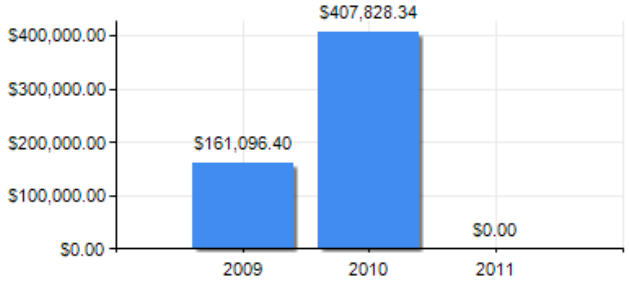
Líder equipo de diseño: Persson, Svante
Líder equipo de supervisión: Novoa, Carlos Alfonso

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

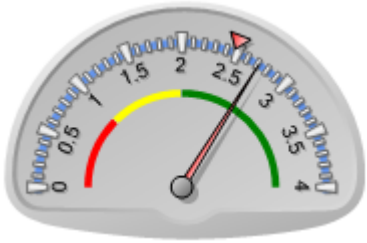


RECURSOS

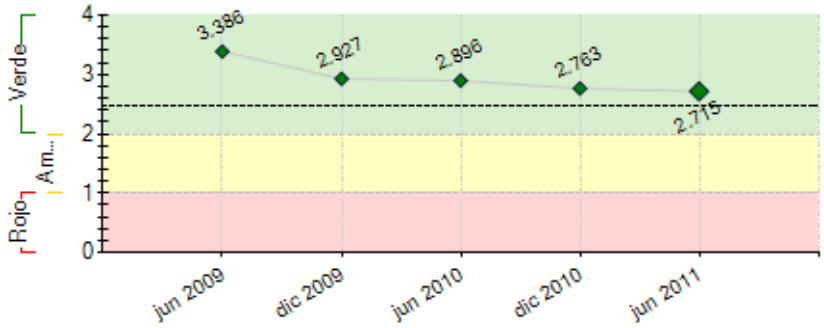




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

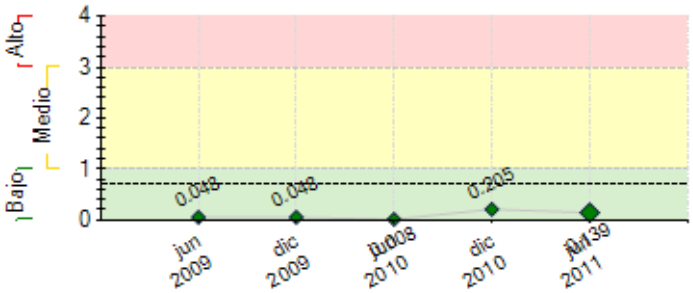


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.715
Promedio FOMIN: 2.473



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.694

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1- Logros: Elaboración de 232 planes de negocio (Avance del 58%) y selección de 115 iniciativas empresariales para implementación (57.5%); Realización de 84 diagnósticos (84%) y de 63 planes de innovación para empresas en operación (63%); Sensibilización de 2.875 emprendedoras (47.9%), se capacitaron 333 en formación básica general (55.5%) y 348 en creatividad e innovación (87.0%). Visibilidad y difusión del programa en medios de comunicación. Se programó para julio 2011 el primer foro internacional de emprendimiento femenino. 2- Dificultades: a) Alto perfil requerido de beneficiarias profesionales y con capacidad de inversión para poner en marcha su plan de negocio. Se mejoraron las herramientas de selección y las convocatorias; b) Expectativas erróneas de algunas beneficiarias sobre financiamiento garantizado por el proyecto como requisito para poner en marcha su empresa. 3- Riesgos: a) bajo acceso a recursos financieros, b) bajo interés y deserción de las beneficiarias. Acciones: Ajuste de las condiciones de acceso a créditos con la Fundación Coomeva y acercamiento con otras entidades financieras. Motivación a beneficiarias. 4-Las perspectivas para el logro de los objetivos finales son altamente optimistas por el posicionamiento del proyecto y por las lecciones aprendidas por el equipo ejecutor. 5- La unidad coordinadora se enfocará en el avance de la ejecución técnica y de los indicadores, y en la promoción de TIC, la participación en ferias y diseño de páginas web.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El avance del programa es satisfactorio. No obstante, se requiere reforzar el acompañamiento y participación de los organismos públicos y privados (nacionales y regionales) que toman parte para garantizar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo de la operación, su sostenibilidad y réplica futura. De la misma manera, es pertinente fortalecer la visibilidad de programa en los diferentes medios de comunicación del país y de las regiones en donde opera el programa.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

1- Resultados: Elaboración de 82 planes de negocio, inicio de la implementación y puesta en marcha de 40 iniciativas empresariales. Realización de 44 diagnósticos enfocados en innovación para empresas en operación y desarrollo de 33 planes de mejoramiento en innovación. Sensibilización de 202 emprendedoras y 37 seleccionadas y capacitadas en creatividad e innovación. Se efectuó el estudio de caracterización del emprendimiento en las cuatro ciudades. Se realizó la evaluación técnica intermedia. Actividades de divulgación y visibilidad del programa.
2- Dificultades: Los roles de madres, esposas, hijas y empresarias, representan un mayor esfuerzo de las mujeres emprendedoras, con respecto a los hombres emprendedores, lo cual ha exigido ajustes en el proceso de asistencia técnica y consultoría; consultores y coordinadores regionales han requerido de estrategias de motivación y seguimiento para minimizar la deserción.
3- Durante el próximo semestre la unidad coordinadora se enfocará en realizar 90 planes de negocio adicionales y en implementar 30 nuevas empresas. Realizar 28 planes más de mejoramiento en innovación. Se alcanzará un acumulado de 322 planes de negocio elaborados (80.5%) y la implementación de 124 empresas (62.0%). Se alcanzarán 91 planes de mejoramiento en innovación efectuados (91%). Realización de un foro internacional de emprendimiento femenino en las cuatro ciudades. Participación de beneficiarias en ferias, promoción de TICS y utilización de páginas web.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El avance del programa es satisfactorio. No obstante, se requiere reforzar el acompañamiento y participación de los organismos públicos y privados (nacionales y regionales) que toman parte para garantizar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo de la operación, su sostenibilidad y réplica futura. De la misma manera, es pertinente fortalecer la visibilidad de programa en los diferentes medios de comunicación del país y de las regiones en donde opera el programa.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Fomentar la creación de empresas sostenibles y competitivas dirigidas por mujeres, e impulsar su crecimiento a través del fortalecimiento de las habilidades de gestión empresarial, asistencia técnica, acompañamiento y consolidación de relaciones comerciales.	**P.I1**	Al menos 200 empresas dirigidas por mujeres creadas.	0				200	94	
							Mar 2013	Jun 2011	
	P.I2	Al menos 60% de las 100 empresas establecidas apoyadas por el proyecto muestran mejoras en términos de ventas, productividad y/o procesos.	0				60	0	
							Mar 2013	Dic 2010	
	P.I3	Al menos 70% de todas las beneficiarias manifiestan que el proyecto ha tenido un impacto positivo en su emprendimiento o desempeño empresarial.	0				70	0	
							Mar 2013	Dic 2010	
Componente 1: Sensibilización y promoción del programa **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Al menos 8 funcionarios de las Cámaras y 50 consultores independientes capacitados en el modelo de apoyo al emprendimiento femenino (mes 6 de ejecución).	0				58	126	Finalizado
							Sep 2009	Ene 2010	
	C1.I2	Al menos 6000 mujeres y 300 empresas lideradas por mujeres son sensibilizadas e informadas sobre el programa (mes 24 de ejecución).	0				6000	3106	En curso
							Jun 2012	Jun 2011	
	C1.I3	Al menos menos 600 mujeres son seleccionadas como potenciales emprendedoras (mes 26 de ejecución).	0				600	270	En curso
							Jul 2012	Jun 2011	
Componente 2: Creación y acompañamiento de las nuevas empresas. **Peso:** 40% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Al menos 100 empresas dirigidas por mujeres creadas (mes 30 de ejecución).	0				100	94	En curso
							Sep 2011	Jun 2011	
	C2.I2	Al menos 50 empresas en operación dirigidas por mujeres reciben capacitación empresarial individualizada (mes 16 de ejecución).	0				50	83	En curso
							Jul 2010	Dic 2010	
	C2.I3	Al menos 200 empresas dirigidas por mujeres creadas (final del proyecto).	0				200	0	En curso
							Mar 2013	Dic 2010	
	C2.I4	Al menos 100 empresas en operación dirigidas por mujeres reciben capacitación empresarial individualizada (final del proyecto).	0				100	63	En curso
							Mar 2013	Jun 2011	
Componente 3: Capacitación en tecnología de información y comunicación.	**C3.I1**	300 potenciales emprendedoras y 50 empresas en operación capacitadas en TICs aplicadas a la empresa (mes 18 de ejecución).	0				300	1	Atrasado
							Dic 2011	Jun 2011	

Peso: 20% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I2**	600 potenciales emprendedoras y 100 empresas en operación capacitadas en TICs aplicadas a la empresa (mes 24 de ejecución).	0				600 Sep 2012	0 Jun 2011	Atrasado

Componente 4: Evaluación y difusión de los resultados **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Un documento con las memorias del proyecto elaborado y distribuido a al menos 20 instituciones.	0				20 Mar 2013		
	C4.I2	Documentación de metodologías, buenas prácticas y lecciones aprendidas elaborada y distribuída a al menos 20 instituciones.	0				20 Mar 2013		
	C4.I3	Evento de cierre, presentación de los resultados del programa con la participación de al menos 20 instituciones.	0				20 Mar 2013		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Creación de la portal web del programa	1	Sep 2009	1	Mar 2010	Logrado tarde
H1	Condiciones previas	6	Sep 2009	6	Sep 2009	Logrado
H2	25 empresas seleccionadas y Diagnosticadas	25	Ene 2010	40	Nov 2010	Logrado tarde
H3	150 planes de negocios elaborados como resultado de la capacitación y Asistencia técnica recibida.	150	Sep 2010	150	Dic 2010	Logrado tarde
H4	300 emprendedores capacitados en el modelo base	300	Ago 2011	333	Dic 2010	Logrado
H5	100 emprendedoras con asistencia tecnica	100	Dic 2011	90	Dic 2010	
H6	60 empresas participan en eventos de promocion comercial	60	Dic 2012	0	Jun 2011	

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Aumento de la dificultad para encontrar emprendedoras con el perfil exigido por el proyecto.	Bajo	Diferenciar la estrategia de convocatoria promocional del proyecto de manera abierta, con una estrategia enfocada en la captación y selección de mujeres en sectores económicos y nichos poblacionales con mayor probabilidad de encontrar mujeres emprendedoras profesionales con capacidad de inversión con recursos propios y financiamiento garantizado, y con ideas innovadoras con potencial de crecimiento sostenible.	Coordinador
2. Poco interés por parte de las mujeres emprendedoras en participar en el proyecto.	Bajo	La medida será generar estrategias que motiven a las mujeres a generar y desarrollar sus propias ideas de negocios. Implementar esquemas de selección bajo rigurosidad de criterios para identificar el potencial emprendedor de las mujeres interesadas, la viabilidad de la idea de negocio y su nivel de diferenciación y/o innovación de productos o servicios. Los criterios de selección: impacto económico de su negocio potencial, crecimiento de ventas y empleo, innovación o diferenciación de productos y/servicios, liderazgo y equipo gerencial, capacidad de inversión y el compromiso de las mujeres emprendedoras para llevar a cabo su proyecto empresarial. Adicionalmente, se diseñaron herramientas para facilitar el proceso de acompañamiento a consultores y a beneficiarias en la elaboración de planes de negocio. Se involucraron los consultores desde el proceso de selección de beneficiarias .	Coordinador del Proyecto
3. Bajo acceso a recursos de capital de riesgo, por parte de proyectos de emprendimientos liderados por mujeres.	Bajo	La medida es fomentar la realización de foros regionales con entidades financieras para cerrar la brecha de financiamiento que enfrentan las mujeres emprendedoras. En el 2010 se firmó el convenio con Fundación Coomeva y se encuentran en proceso de evaluación los primeros planes de negocio con solicitudes de crédito. El convenio cubre a Bucaramanga, Cúcuta, Cartagena y Barrancabermeja. Igualmente, se realizaron acercamientos con IDESAN, Fundación Mundial de la Mujer, Cavipetrol. Se contactarán inversionistas y la promotora de inversión regional de Santander PROMISION.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 3 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La sostenibilidad del Programa depende de cuatro factores principales: (1) lograr crear y poner en funcionamiento las empresas beneficiarias; (2) que el Programa esté arraigado tanto en las Cámaras de Comercio como en otras instancias del gobierno local, regional o nacional; (3) que se vinculen universidades y sus programas de emprendimiento, y complementariamente líneas de financiamiento ágiles y oportunas ajustadas a las necesidades de las mujeres emprendedoras

vinculadas al programa; (4) Estimular la demanda de servicios de emprendimiento empresarial a través de la divulgación de casos exitosos y mayor visibilidad del proyecto y de los testimonios de emprendedoras beneficiarias en diversos medios de comunicación. En este sentido, la unidad ejecutora se enfocará en evidenciar la puesta en marcha de las empresas, en promover la institucionalización de programas de emprendimiento con enfoque de género al interior de las cámaras de comercio y el acercamiento de los coejecutores con los gobiernos locales para promover proyectos de cooperación. Adicionalmente, se formalizarán convenios con las universidades, con nuevas entidades financieras y redes regionales de emprendimiento.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. "La metodología de intervención ha sido evaluada y aceptada tanto por beneficiarias y consultores, de ahí que se puede deducir que sí es aplicable a otras esferas. Después de la evaluación realizada, se considera que la metodología de emprendimiento de Mujeres ECCO sí puede ser un modelo replicable. La metodología empleada es buena, sin embargo a pesar que es un programa mucho más integral donde se convoca, se capacita, se acompaña, el proceso de emprendimiento no termina ahí. Los esfuerzos realizados para hacer la conexión desde el Programa con las entidades financieras han sido muchos, pero pocos se han logrado. Los planes de negocio que han logrado iniciar sus actividades o producir, lo han podido hacer gracias a recursos propios –un requisito solicitado a las emprendedoras, pero en su mayoría no lo cumplían. Si el Programa hubiera insistido en tener pruebas de recursos disponibles, es probable que la respuesta a la convocatoria hubiera sido menor, pero tal vez más segura. "	Implementation	Olaya, Pedro Enrique
2. "Durante la evaluación intermedia se pudo apreciar las bondades del modelo de intervención y la posibilidad de que esta intervención llegue a ser una de mostrar en torno al emprendimiento femenino. Sin embargo, aunque el perfil de las emprendedoras era exigente, la selección no fue de igual manera rigurosa inicialmente. El entusiasmo mostrado por las mujeres emprendedoras en las distintas ciudades, todas dispuestas a decir que sí podían, cuando al ver que el Programa exigía compromiso y ciertos conocimientos básicos, desanimó a algunas, pero la mayoría se le enfrentó al reto. En las segundas cohortes, la selección fue más rígida. Aunque como bien lo indica la Unidad Ejecutora, es evidente la dificultad de conseguir el perfil exigido dada las características endógenas de nuestro tejido empresarial en Colombia y que se agrava en ciudades como Barrancabermeja y aún más cuando es enfocado en mujeres."	Implementation	Olaya, Pedro Enrique
3. Lección de evaluación intermedia: "Cuando se diseña un proyecto o programa de intervención social se tiene en cuenta información del entorno, estadísticas del sector, de la empresa, entre otras. Siempre son buenas las intenciones de armar un programa que contenga en lo posible todas las aristas que se encuentran en la implementación del programa. De ahí que se diseñen una gran cantidad de actividades que algunas son paralelas y otras independientes de realizar. El Programa Mujeres ECCO pretendía llenar un vacío que se encontraba en el país frente al emprendimiento femenino. Se pensó entonces que una buena fuente de estadísticas sobre emprendimiento femenino podría estar en las Cámaras de Comercio. Sí, efectivamente había información aunque no toda la que requería el programa. Sí, se tenían las empresas ya creadas y funcionando, sin embargo, el grupo más grande era el de las nuevas ideas de negocio que no siempre están registradas ni se registran hasta tanto no formalizarse. Es por ello que esta evaluación sugeriría que para nuevos programas de este resorte, se debe levantar una línea de base para que la intervención cubra factores externos que al momento del diseño no se proyectaban. El logro cuantificable puede darse, se crean empresas lideradas por mujeres pero pueden ser empresas que tenga una corta vida porque el mercado no las puede mantener o no se proyectan ventas por fuera del entorno cercano. De ahí la necesidad de hacer un diagnóstico de las zonas de intervención, y en el caso del emprendimiento ir más allá de la frontera de la ciudad. Por las entrevistas realizadas, la inconformidad de la Cámara de Barrancabermeja es fundamentada en que las emprendedoras de esa ciudad no tienen los niveles tan exigentes del Programa Mujeres ECCO. Es decir, la Cámara de Comercio de Barrancabermeja se comprometió con el Programa, invierte en el mismo y en la implementación se da cuenta que el Programa no puede ser tan estricto frente al perfil de las emprendedoras. Se entiende por los ejecutores que el Programa fue ampliamente discutido por todas las Cámaras y no se cambió el perfil de las emprendedoras. Por lo antes mencionado, es muy importante que los aliados tengan muy claro las intervenciones a las que se comprometen y si es posible que se logren los resultados esperados."	Design	Olaya, Pedro Enrique
4. Lección identificada en la evaluación intermedia: Los aliados del Programa se comprometieron desde el momento que se firma el convenio, donde se anuncia la participación de las cuatro Cámaras de Comercio. La implementación del Programa se inicia tan pronto se cumplen las condiciones previas del primer desembolso del BID, algo que ocurre 6 meses después de la firma del convenio. La Cámara de Comercio de Bucaramanga con su rol de Ejecutor del Programa Mujeres ECCO, asume la responsabilidad legal y operativa del convenio, donde todas las Cámaras hacen aportes en efectivo y en especie. Pero el compromiso no es solo desde el punto de visto jurídico y financiero, lo es desde la visión técnica que es producto de varios meses de diseño del Programa algo que iba a realizarse en cada una de sus ciudades. En las entrevistas con los aliados, se manifestaron distintas inquietudes, la más fuerte es que este Programa le faltó un fondo de inversión que permitiera que los planes de negocio tengan acceso a crédito. Que aunque se había repetido hasta la saciedad que el Programa no era un fondo de inversión, sino un programa de capacitación en una metodología de emprendimiento, desde las beneficiarias hasta los directivos de las Cámaras hubieran preferido tener el programa más completo. Como evaluadora del Programa, las preguntas sobre financiamiento del BID se dieron en todas las ciudades por parte de las beneficiarias que no podían creer que el BID, siendo un banco y siendo un programa de esa institución, no les colaboraba. A pesar de los esfuerzos hechos por la Unidad Ejecutora en todas las ciudades, en el imaginario está que el Programa sí muy bueno, pero no hay apoyo financiero. Como esto no tiene solución ni inmediata ni a largo plazo porque al Programa solo le falta 2 años para concluir, es indispensable hacer todos los esfuerzos por lograr aterrizar la gran mayoría de los planes de negocio a montos razonables y los que de manera casi única está ofreciendo la Fundación Coomeva, el de atender aquellas planes con montos menores de 30 millones.	Design	Olaya, Pedro Enrique